

# グラント・ソントン 2002/2003 IBOS 総合報告書 事業経営に関するオーナー経営者の意識調査

International Business Owners Survey

Grant Thornton 



# 目 次

はじめに	1
1 経済予測	2
2 2003年の事業予測	4
・売上および収益	4
・投資	6
・輸出	7
・販売価格と収益性	8
3 雇 用	10
4 成長と制約要因	14
5 グローバル・マーケット	18
6 企業運営	28
7 事業資金	32
・オーナー経営の交代	37
・請求書の決済	39
8 EU	41
あとがき	42
グラント・ソントン (Grant Thornton) とは	43

\*本文中、下記図表は欠番しております。

図 4、7、9、11、12、13、14、15、16、25、26、28、30、32、42、43、53、54、55、56、57、58、59

## はじめに

独立系企業・オーナー系企業が世界経済の発展や動向に果たした貢献は、広く認識されています。これらの企業は、雇用創出や経済成長の牽引に重要な役割を果たし、その柔軟な対応力により、変化するマーケットの要求に素早く対処し、経済の変革を後押ししてきた点で際だった存在です。グラント・ソントンでは、これらの企業に対する意識調査を、政治的にも経済的にも不透明な 2002 年 9 月から 10 月にかけて行いました。

本報告書は、雇用、成長および国際取引など、経済と事業に対するオーナー経営者の見方を調査したものです。また重要な時事問題もいくつかピックアップいたしました。事業拡大の制約要因となる会計不祥事を機に、各国で導入された法令からの影響、事業計画を支える資金源とその充足度、そしてオーナー経営の交代などです。



**デイビット・マクダネル**  
CEO  
グラント・ソントン ワールドワイド

# 1 経済予測

## ポイント：

- 世界のオーナー経営者は 2003 年の経済見通しについて非常に慎重である
- 米国のオーナー経営者は、現在米国の景気が低迷しているにもかかわらず、最も楽観的である
- 米国以外の NAFTA 加盟国も極めて楽観的であり、これに対して EU は全体的に悲観的な意見である
- 日本・ドイツ・香港・シンガポールの回答者は、それぞれの経済が直面している根深い問題を反映して極めて悲観的である

## 世界のオーナー経営者は、全体的に今後 1 年間の自国経済について慎重な見通しである

世界経済の回復が勢いを失ってきたという懸念が高まり、また極めて緊迫した状態とリスクを抱える中、Grant Thornton では、第 1 回「事業経営に関するオーナー経営者の意識調査」を行った。回答の傾向は、この暗い事態を必然的に反映している。全体的には、オーナー経営者は自国の経済の先行きについて慎重な見通しである。調査を行った 19 ヶ国全てで、全体的な楽観的/悲観的なバランス DI (\*1) は、+3%と、景気の行方に非常に不安を抱えていることが表れている。

## しかしながら、米国とその他の NAFTA 加盟国は相対的に極めて楽観的である...

米国の回答結果は、今後 1 年間の自国の景気の見通しについて、最も楽観的な部類に入る (図 1)。米国経済の相対的な弱さを考えると、驚くべき結果である。しかし、2002 年 4 月に米国単独で実施した調査で、同じ質問をした時は、DI+78%と超積極的な回答を得ており注目に値するデータである。今回の調査ではこの数字が、+42%と急激に落ち込んでおり、控えめに楽観的なことを意味している。景気の回復が緩やかになっているという徴候が見られる一方、戦争とテロの脅威が人々を不安にしているものと考えられる。過去にも米国は全般的に回答が楽観的な傾向があり、このことはこの結果に対する説明の一部である。

図 1 は、カナダとメキシコが比較的楽観的であることを示している。事実、後で示すように、NAFTA を形成する諸国は、ほぼどの問題についても世界の平均よりもかなり楽観的な傾向がある。

## 対照的に EU は悲観的である...

今回調査した EU9 カ国のオーナー経営者は、楽観的/悲観的なバランス DI が、-12%とという結果になった。今のところ最も悲観的な回答はドイツ (-37%) である。ドイツは、近年穏やかな成長が続き、デフレの可能性に直面している。さらにドイツをより高い成長軌道に乗せるのに不可欠と見られている社会制度と税制改革

「米国の企業は慎重ながらも来年のうちに景気が持ち直すと楽観的である。Grant Thornton のクライアントは、自社の発展に伴い、経済の動向に基づいて柔軟に計画を調整する必要性を感じている。」

Ed Nusbaum  
Chief Executive Officer,  
Grant Thornton, United States

の実行に進展がないことに企業は懸念を抱いている。スペイン (-19%)、イタリア (-15%)、オランダ (-11%)、アイルランド (-9%) もマイナスの DI を計上している。英国とフランスでは、DI は辛うじてプラスである。DI が+14%のギリシャは、世界平均を優に超えており、世界の景気後退にも関わらず、経済の堅調な伸びと一致した結果となった。

図 1: 今後 1 年の自国経済の見通し(業況判断指数 DI\*)

とても楽観的	わずかながら楽観的だ	悲観的でも楽観的でもない	わずかながら悲観的だ	とても悲観的だ
50 オーストラリア	25 インド	4 英国	-11 オランダ	-30 香港
42 米国	19 スウェーデン	2 フランス	-15 イタリア	-37 ドイツ
41 カナダ	17 ロシア	-8 シンガポール	-19 スペイン	-71 日本
34 南アフリカ	14 ギリシャ	-9 アイルランド		
28 メキシコ				

\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

図 2: 自国経済の見通しについて楽観的な NAFTA 加盟国と悲観的な EU・アジアの比較 (業況判断指数 DI\*)

NAFTA 平均	42
19 カ国平均	3
EU 平均	-12
香港	-30
日本	-71

\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

### 日本の調査結果は深い懸念

日本は最も印象的な回答である。楽観的/悲観的のバランス DI が-71%と極端な数字である。この極めて悲観的な見方は、1990 年代初めから日本経済が直面している深刻な問題と一致している。過去 3 年間デフレにはまりこんできたことも要因である。このような不利な環境では、企業へのプレッシャーが厳しい。

米国と日本への貿易依存度の高い国でも、かなり悲観的な見通しを示しているところがある。香港は-30%、シンガポールは-8%の DI だ。

その対極はオーストラリアと南アフリカで、活発な国内需要が世界的な景気の低迷の影響を大きく克服している。NAFTA 加盟国の回答と同様、この 2 カ国の回答は 2003 年の自国の見通しについて非常に楽観的である。

(\*1) 本報告書を通して使われているバランス DI とは、楽観的な見解を示す企業と悲観的な見解を示す企業の割合の差である。

「デフレ不安と同様、ドイツ企業は、社会制度と税制改革が経済成長を促進させるほどスピーディーに行われていないと懸念している。」

Dr Christian Kirnberger  
Partner  
Grant Thornton, Germany

## 2 2003年の事業予測

### 売上および収益

#### ポイント:

- 売上予想は多くの国で楽観的である
- 日本、ドイツ、香港、シンガポールの4カ国はかなり悲観的である
- EUでは、売上予想は1993年の「第1回EU企業調査」以来最低の水準に落ち込んでいるが、例外もある

国際的に景気の先行きが不透明なこと事態は、多くの国では売上予想に対する影響はほとんどないと見られる。南アフリカ、ギリシャ、米国、インド、ロシアは、今後1年間の売上に関し特に楽観的である(図3)。これは、それらの国の短期的な経済の見通しを反映したものである。

その対極は、様々な理由で非常に悲観的な4カ国である。シンガポールと香港は米国市場に大きく依存しており、米国がさらに景気後退する可能性があることを考えると、売上を伸ばすことができるかどうかについて、オーナー経営者が慎重なのは、理解できる。日本とドイツの事業予測は、主に国内の景気が低迷している環境から抑えられている。

「香港とシンガポールの悲観的な見通しは、米国市場への依存度が非常に高いこと、国として輸出と国外市場を当てにしていることの結果である。」

売上の伸びの予想は、EUでは2度の調査でも引き続き連続で落ち込んでいるが、一概に落ち込んでいるとも言えない。英国とスウェーデンは昨年よりもかなり楽観的であるのに対し、フランスとドイツでは楽観的な見通しが大きく落ち込み、イタリアとスペインではゆるやかな落ち込みである。このためEU全体では楽観的な見解が1990年代初めの景気後退期以来最低の水準に下がった。

Kevin O'Shaughnessy  
Partner  
Grant Thornton, Hong Kong

図 3: 売上予想(業況判断指数 DI\*)

南アフリカ	80
ギリシャ	72
米国	72
インド	71
ロシア	65
英国	61
オーストラリア	59
スウェーデン	59
メキシコ	51
アイルランド	48
イタリア	46
19 カ国平均	44
オランダ	43
カナダ	39
スペイン	31
フランス	24
ドイツ	5
日本	-2
シンガポール	-3
香港	-7

\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

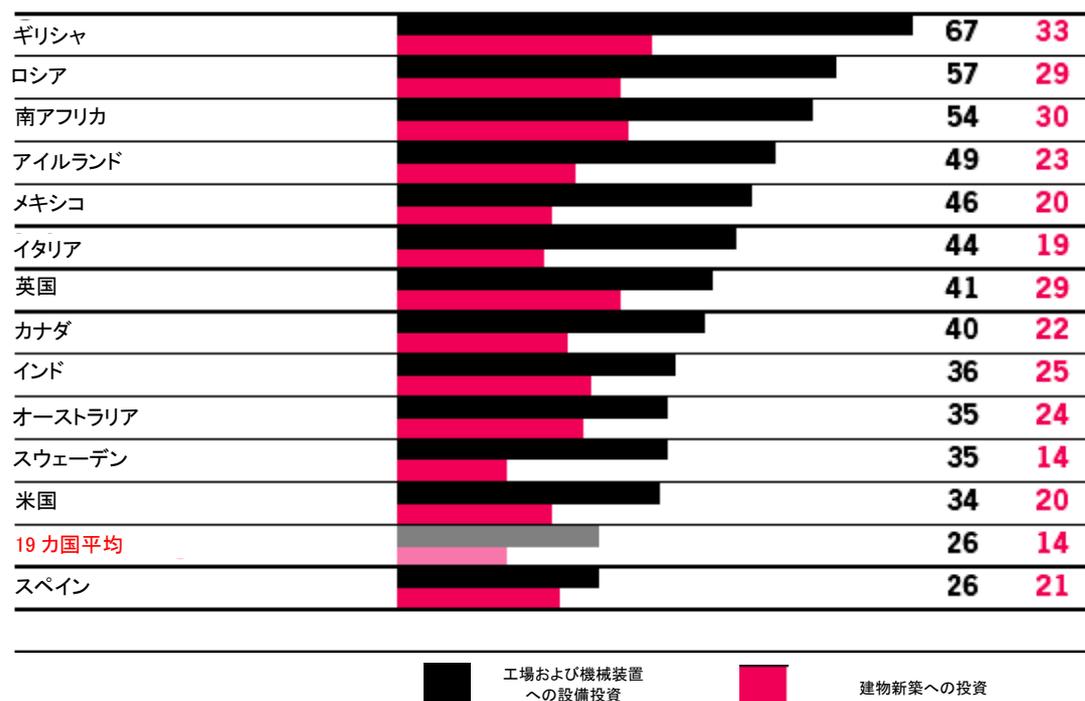
## 投資

### ポイント：

- 投資に関する予想はほとんどの国で積極的であるが、日本、香港、シンガポールの三カ国は、設備投資縮小の意向がみられる
- EUでは、予想は前年の落ち込んだ水準より改善されている

建物新築および工場機械設備への投資に関する予想はほとんどの国で積極的であり、国によっては非常に積極的である（図5）。工場機械設備への投資を増やす予定の企業のDIは、各国とも新規建物の投資に対するものより大きいが、この二つは同じ傾向を示している。工場機械設備への投資に関してかなり積極的な国々（ギリシャ、ロシア、南アフリカ）は、建物新築への投資に対してもトップレベルである。

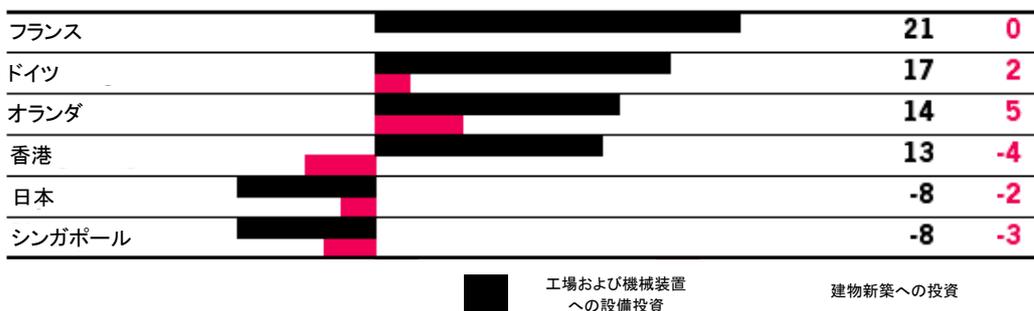
図5：設備投資に対する予想（業況判断指数DI\*）



\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

アジアの3カ国すべて（図6）は、設備投資に楽観的な他地域の傾向とは全く異なる。日本とシンガポール企業のDIは、建物新築への投資も工場機械設備への投資も縮小する予定であり、香港の企業も建物新築への投資の縮小も見込まれる。EUでの予想は前年の著しい落ち込みから回復しており、投資計画は10年前の谷間よりかなり前向きな回復である。

図 6: 設備投資に対して緩やかに縮小または縮小を見込んでいる(業況判断指数 DI\*)



\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

## 輸 出

### ポイント:

- 輸出は増加すると予想されるが、ほとんどの国の予想では緩やかである
- 南アフリカは輸出の見通しについて明確に楽観的である
- 日本と香港の予想は低調で、シンガポールは非常に悲観的である
- EU では、輸出に関する楽観的な見通しは 1990 年代初め以来最低の水準に落ち込んだ

### 企業は輸出の増加を予想

世界的には、輸出が上昇する DI は+15%である。しかし、ほとんどの国では、輸出の増加見通しを示したオーナー経営者の DI は高くなく、調査実施時期の世界の不透明な先行きと一致した見方である。暗い先行きと近隣諸国との価格競争の激化が重なり、シンガポールの企業の DI は-14%と非常に目立った結果である。

「南アフリカは加工品の輸出全般に伸びを示しており、今後アフリカ市場と観光ブームに伸びが広がる。最近の通貨の高騰にも関わらず、南アフリカのオーナー経営者はこの傾向が続くと見ている。」

Leonard Brehm  
National Chairman  
Grant Thornton Kessel  
Feinstein, South Africa

いくつかの国では DI は確実にプラスである(図 8)。輸出の見通しについても楽観的な国は、DI が +36%の南アフリカがだんとつである。これは昨年のランド安がもたらした継続的な景気上昇と、世界経済の回復に伴う輸出好調の期待感、そして世界の不安定からゴールドが有利になるという期待感を反映している。

メキシコとインド、加えて EU で最も成長著しい 2 カ国であるギリシャとアイルランドも楽観的である。これらの国々はフランス、ドイツ、オランダよりも輸出の見通しについてかなり楽観的である。

EU 全体としては、楽観的な見通しは 1990 年代初めの最低水準と同じ水準まで落ち込んだが、世界的には、8 カ国が輸出について楽観的な+20%以上の DI を示しているように、極端に悲観しているわけではない(図 8)。

図 8: 輸出予想(業況判断指数 DI\*)

南アフリカ	36
メキシコ	28
ギリシャ	28
アイルランド	27
インド	26
スウェーデン	24
スペイン	22
ドイツ	21
イタリア	19
米国	17
英国	17
オランダ	17
フランス	16
オーストラリア	16
19 カ国平均	15
カナダ	15
ロシア	10
香港	7
日本	1
シンガポール	-14

\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

## 販売価格と収益性

### ポイント:

- 販売価格については、南アフリカ、ロシア、オーストラリア、スウェーデンが一番楽観的である
- 収益性について楽観的なのは、ギリシャ、米国、英国、インドである
- アジアとドイツは販売価格と収益性について非常に悲観的である
- EU では、販売価格と収益性の予想は弱いままである

販売価格の高さと収益性の増加との関連性は図 10 に明らかに示されている。このことは、来年価格を上げる可能性について最も確実視している国では、収益性についても最も楽観的であることを示している。これは明らかな繋がりであるが、もっと広い観点で考察する必要があるのは、ギリシャ、米国、英国、インド、メキシコ、アイルランド 6 カ国の調査結果である。

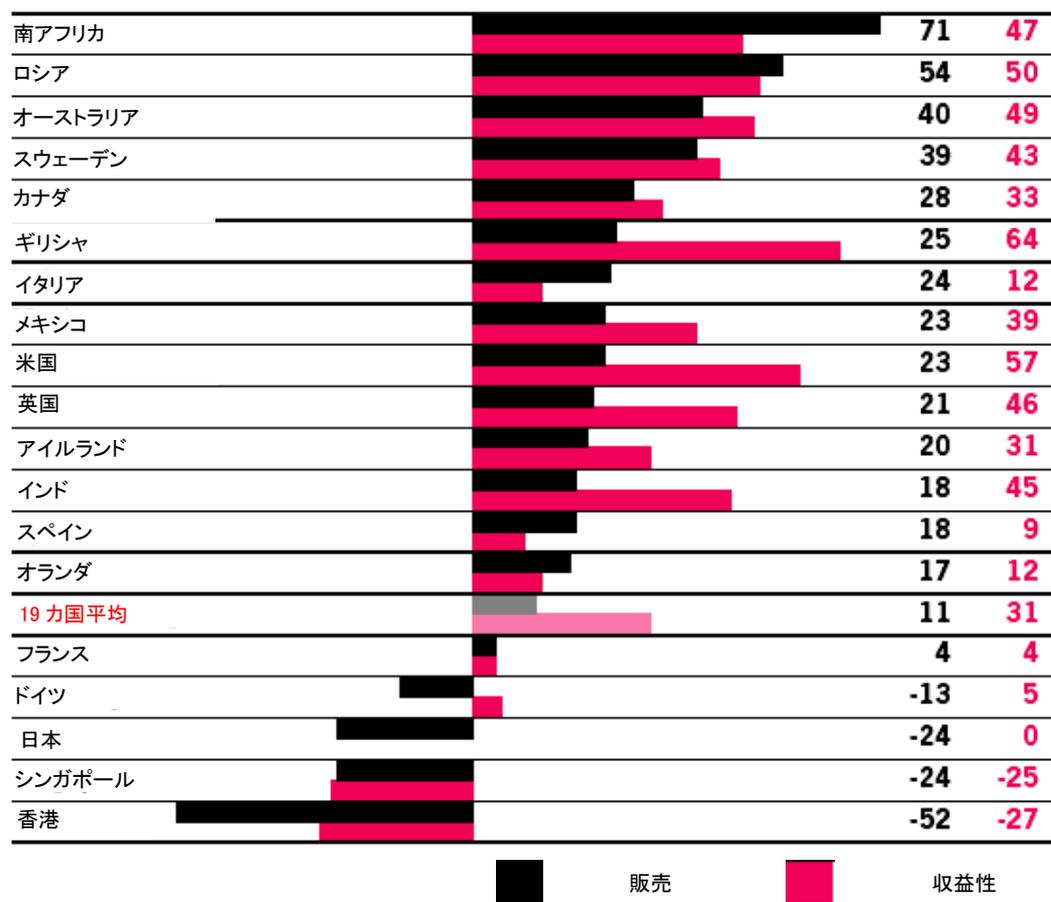
販売価格の上昇に関するこれらの国の回答の DI のプラスは、それほど大きくない。しかし、これらの国は収益性については非常に楽観的で、これはさらなる生産性向上とコスト削減を可能とする環境が整っているものと理解される。南アフリカ、ロシア、オーストラリア、スウェーデンは販売価格、収益性とも期待感が強い。その対極はアジアの国々とドイツで、経済状況と売上について特に悲観的な国である。これらの国の回答の DI は、販売価格が下がるとともに、収益性の悪化を予想している。

EU 全体では、販売価格と収益性の期待感は弱いが、10年前の景気後退期よりもかなり楽観的である。

### セクター別の販売価格と収益性

サービス業は、アジア（日本、香港、シンガポール）を除き、2003年中に価格を上げる能力について、製造業よりも自信をもっている。アジアでは、-30%の DI で価格が下落すると予想している。（上昇するという回答はわずか4%）。これは日本のデフレの影響だけではない。香港では、-47%の DI で下落すると予想している。

図 10: 販売価格と収益性の予想(業況判断指数 DI\*)



\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

### 3 雇 用

**ポイント：**

- 調査したほとんどの国の企業で 2002 年に雇用は増加した
- 南アフリカについて、スペイン、英国、ロシアが最大の増加
- ほとんどの企業で 2003 年中の雇用増加を予想
- 米国、南アフリカ、英国は 2003 年について最もプラスの DI
- ドイツと日本は雇用予測について極めて悲観的
- EU の雇用予想の平均は、1994 年以来最低の水準

独立系企業・オーナー企業は一般的に、世界中で主要な雇用主であり、雇用に関する質問の回答は経済上の有益な指標となる。

ほとんどの国の企業では 2002 年に雇用を増やしたが、いくつか著しい例外の国がある。アジアの回答は、他の質問で悲観的であると同様、雇用の落ち込みを報告した国は（図 14）、香港-19%、日本-18%、シンガポール-12%である。ドイツも 2001 年後半にこの国を襲った不景気とその後の回復の弱さに合わせて、マイナスの DI（-4%）を報告している。

メキシコが全体的に楽観的な回答であること考えると、メキシコのオーナー経営者が雇用についてはマイナスの DI（-5%）を報告しているのが意外である。

南アフリカは他の回答が楽観的であるのと同様に、著しく増加しており、+49%と、二番目の国のスペイン（+34%）を大きく引き離している。

図 14: 過去 1 年の雇用の変動(業況判断指数 DI\*)

南アフリカ	49
スペイン	34
ロシア	26
英国	26
フランス	25
ギリシャ	25
オランダ	25
インド	24
カナダ	23
イタリア	23
オーストラリア	22
スウェーデン	21
アイルランド	18
米国	17
19 カ国平均	11
ドイツ	-4
メキシコ	-5
シンガポール	-12
日本	-18
香港	-19

\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

雇用の先行き見通し(図 15)は景気動向の予想に強く影響されている。ほとんどの企業が 2003 年雇用が増加すると予想しているが、著しいばらつきがある。米国、英国、南アフリカは非常に楽観的で、アジア圏とドイツは極めて悲観的である。ドイツと日本の経済を覆っている不安感が予想を著しく押し下げている。日本は-36%、ドイツは-24%とあるように、来年の雇用は減少すると予想している。

最も楽観的なのは米国で、景況感で見られた楽観的と同様。ついで南アフリカと英国が並んでいるが、英国の景気の見通しについてはかろうじて楽観的な見通しであった(+4%の DI)ことからすれば興味深い。しかし、英国は労働力の増加については、過去 1 年で最も好調な国の一つであり、多くの企業はこれを支える要因が続くとはっきりと予想している。

EU では、2002 年の雇用の伸びは明らかに鈍っており、この 8 年で初めてわずかながらであるが実績が予想を下回った。しかし経済の沈滞化にも関わらず、ほとんどの国で雇用予測についての DI が確実にプラスである結果は頼もしい。しかし、スペインとフランスは弱気の見通しで、事業における雇用を縮小すると予想しているドイツにより、EU 全体の平均雇用予測は押し下げられている。わずか 5%のプラスという結果は 1994 年以来最低である。

図 15: 今後 1 年の雇用の予想 (業況判断指数 DI\*)

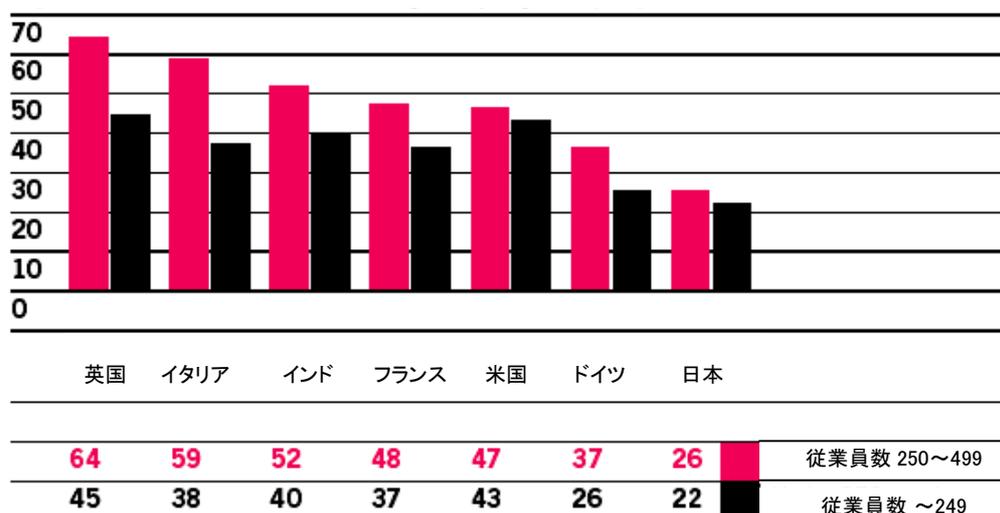
米国	42
英国	36
南アフリカ	36
ロシア	34
オーストラリア	34
インド	33
ギリシャ	33
カナダ	31
アイルランド	20
メキシコ	19
イタリア	18
19 カ国平均	14
スウェーデン	12
フランス	5
オランダ	3
スペイン	0
シンガポール	-1
香港	-10
ドイツ	-24
日本	-36

\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

### 企業規模とセクター別の雇用の創出

企業規模別の雇用創出状況を分析してみると、従業員数 250 から 499 名の企業の方が、それより規模の小さい企業より労働力を増加させる傾向にある (図 17)。英国とイタリアでは、昨年の雇用の創出については、大きい方の企業が大きな役割を果たしている。大きい方の企業による労働力増加の割合が高いのはこの 2 カ国であり、この 2 カ国は雇用の創出について、従業員 500 人未満の企業の中での大規模企業と小規模企業の差が最大となっている。

図 17: 企業規模別雇用の創出(%\*)



規模の大きい企業 (従業員 250~499) が 50 社以上参加している国についてのデータ

\* 雇用が増加するとの回答を%で表示

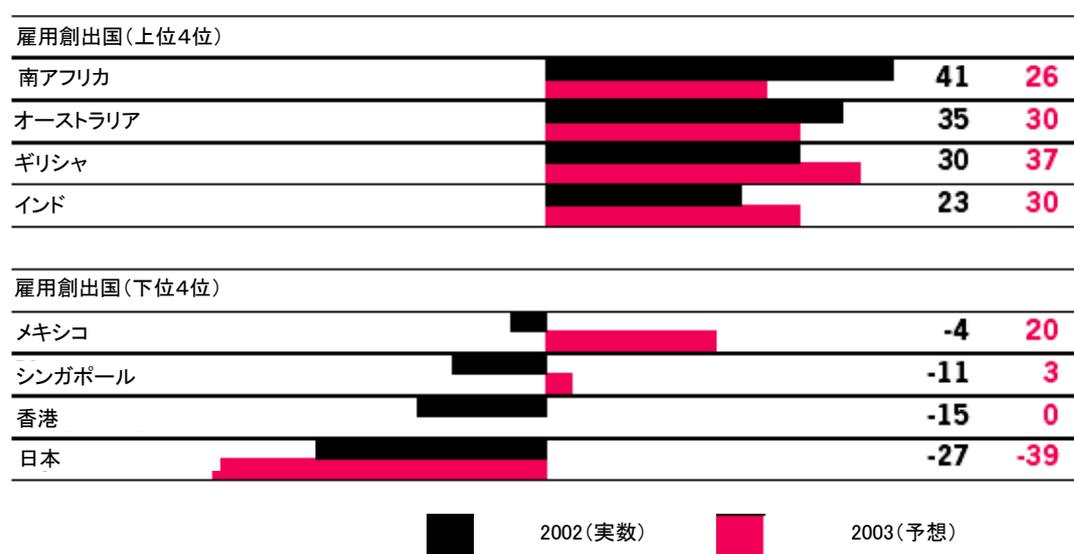
「コストが大きく見直されている時期に、英国の企業が雇用水準についてこれほど積極的なものには驚く。優秀な労働力が常に不足していることが、このように積極的な態度にさせるのだろう。」

Andrew Godfrey  
Head of International and  
European Service  
Grant Thornton,  
United Kingdom

製造セクターの雇用創出状況については（図 18）、南アフリカとオーストラリア他数カ国で 2002 年の活動が活発であった。また香港とシンガポールの製造業および、日本については、国内需要の不調とグローバルな経済環境の低迷による影響が大きく、雇用創出が弱い。メキシコも米国の需要の弱さを反映してマイナスの DI を示している。

昨年大きく雇用が伸びた表中の 4 カ国は、2003 年の予測についても非常に強気である。ギリシャとインドの製造業はさらに強い雇用創出を見込んでいる。反対に、メキシコの企業は状況の改善を見込むものの、シンガポールと香港ではほとんど変化がない。日本は現状よりさらに悪化すると予想している。

図 18:雇用の創出(製造業)(業況判断指数 DI\*)



\*DI: Diffusion Index は、景気判断 DI「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数。

## 4 成長と制約要因

### ポイント：

- 自力の成長が主な事業拡大の要因である
- ドイツは買収による事業拡大の可能性が高いという結果
- 南アフリカでは、ジョイントベンチャーおよび戦略的提携が特に重要な事業拡大の要因
- 事業拡大の主な制約要因は 競争環境 行政手続き 優秀な労働力の確保

「新規借入の不足と現在の銀行借入を減らす圧力が、企業の拡張による資金調達を難しくしている。」

Dr. Gernot Hebestreit  
Managing Partner  
Grant Thornton, Germany

企業の成長要因は何であると思うかを企業に質問した結果、世界的には自力の成長を主な要因と考えていることが明らかになった（図 19）。国レベルではいくつか興味深い違いがある。ドイツでは、40%が買収による事業拡大を予想している。これは自力の成長の34%よりも高い割合であり、この現象が見られる唯一の国である。ギリシャとロシア（1%）、スペイン（3%）では、企業買収はあまりウェイトがない。

図 19: 企業成長のきっかけ(%)

企業の拡張	59
ジョイントベンチャー／戦略的提携	16
買収	14
合併	5

南アフリカは、重要な事業拡大の要因として36%がジョイントベンチャーおよび戦略的提携を挙げているが、これは各国平均の2倍以上にあたる。これは、持続的発展と繁栄達成のためのプラン、黒人の経済への参加促進を目的としたBEEプログラム（黒人への経済的権利の付与）からの影響を反映している。政府と契約する企業は、きちんと機能するBEEプログラムを証明する必要があり、そのためジョイントベンチャーと戦略的提携が一般的な選択肢となっている。

図 20 に示すように世界的には、回答企業は Grant Thornton が事業拡大への障害として掲げた質問項目のほとんどを障害として認識していない。特に、輸送手段のインフラと長期資金の不足は、懸念材料になっていない。

図 20: 事業拡大の際に障害と感じていない(%\*)

輸送手段のインフラ	65
長期資金の不足	60
資金調達コスト	58
運転資金の不足	55
熟練労働力の確保	40
諸規制・行政手続	38
競争激化の環境	23

\*5段階評価で障害と感ずる程度を1または2に評価した回答を%で表示  
(1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)

しかしながらこの調査から、熟練労働力の確保、諸規制・行政手続、競争激化の環境の3つが成長の制約要因となっていることがわかる(図21)。企業が拡大していく上での主な制約要因は競争激化の環境である。世界的にほぼ半数の回答者が、これを事業拡大の見込みを大幅に制限する要因に挙げている(図21)。アジアの企業の懸念は大きく、4点または5点(5点が最上)をつけた比率は66%である。NAFTA加盟国は54%、EUでは30%であった。

図 21: 事業拡大の際に障害と感ずること(%\*)

競争激化の環境	48
諸規制・行政手続	35
熟練労働力の確保	31
運転資金の不足	24
長期資金の不足	22
資金調達コスト	20
輸送手段のインフラ	11

\*5段階評価で障害と感ずる程度を1または2に評価した回答を%で表示  
(1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)

諸規制・行政手続の影響がつぎに大きな制約要因となっている。全回答者の1/3以上がこれを事業拡大の主な障害としてあげているが、ドイツではこの割合は62%とかなり高い(図22)。ロシア(回答者の52%)、シンガポール(48%)、南アフリカ(46%)の3カ国も諸規制・行政手続の負担を特に懸念している。興味深いことに、厳しい規制が成長の制約要因になるとは限らず、シンガポールは、規制により経済的な発展を遂げている。反対に、ロシアでは自由化は進んでいるものの、1989年以前の経済政策に未だ影響を受けている。

事業拡大の制約要因としての諸規制・行政手続の影響の懸念がもっとも低いのはアイルランド、スペイン、スウェーデンであり、重要な要因だと考えているのは回答者の約1/5である。フランスの企業の回答では前年よりも諸規制・行政手続についての懸念が低い。

諸規制・行政手続きよりも重要度は低いが、労働者のスキル不足についても南アフリカ（上位ランクの39%）、英国（38%）、ロシア（37%）、米国（35%）、フランスとイタリア（共に33%）などは、重要な成長制約要因としてあげている。ドイツと日本では、経済の緩やかな成長と雇用側の労働市場での労働力確保に問題はなく、労働者のスキル不足はほとんど問題にされておらず、ドイツ25%、日本24%となっている。これについては、アイルランド22%、香港とインド18%とさらに低い割合となっている。

「今回の調査で、行政手続きに関して懸念する回答が減少したのは、社会法の柔軟化、行政手続きの簡略化など、フランス政府の規制緩和策がある程度うまくいった結果であると考えられる。」

Hervé Gohin  
Partner  
Grant Thornton, France

図 22: 諸規制・行政手続きを事業拡大の際に最も障害と感じている(国別)(%\*)

ドイツ	62
ロシア	52
シンガポール	48
南アフリカ	46
オランダ	44
イタリア	44
香港	40
英国	36
メキシコ	36
オーストラリア	36
ギリシャ	35
19 カ国平均	35
カナダ	34
米国	33
フランス	32
インド	28
日本	25
アイルランド	22
スウェーデン	21
スペイン	20

\*5段階評価で障害と感じる程度を4または5に評価した回答を%で表示  
(1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)

国別の成長の懸念事項（図 23）では、グラント・ソントンが提示した7つの課題のうち4つが懸念事項として認識されている。どの国も長期資金の不足、熟練労働者の不足、輸送手段のインフラを主な成長の制約要因と見ていることがわかる。

図 23: 事業拡大の際に障害と感ずること(国別) (%\*)

## 長期資金の不足

メキシコ		42
------	--	----

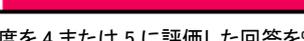
## 役所の煩雑な手続や政府の規制

ドイツ		62
ロシア		52
南アフリカ		46
イタリア		44
オランダ		44

## 熟練労働者の確保

カナダ		41
英国		38
フランス		33
スウェーデン		32

## 競争激化の環境

日本		67
シンガポール		60
香港		57
米国		57
オーストラリア		46
インド		39
スペイン		38
ギリシャ		36
アイルランド		34

\*5段階評価で障害と感ずる程度を4または5に評価した回答を%で表示  
(1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)

## 5 グローバル・マーケット

「スペインの輸出レベルが比較的高いのは、おそらくEUに加盟以来20年たち、その効果が出ているためと予測される。スペインのクライアントの昨年の輸出のうち、ほぼ75%は、EU向けだった。メキシコへの輸出は依然安定しているが、ブラジルやアルゼンチンなど従来のラテンアメリカ市場への輸出は、経済環境の変化のために減少している。」

Alfonso López-Peigrín  
International Practice Partner  
Grant Thornton, Spain

「以前、このような企業の多くは、日本の輸出市場におけるリーダーであったかもしれないが、円高と労働コストの高さから競争力を失った。しかし、下請企業や部品供給企業として、大規模企業に製品やサービスを提供することで、輸出に間接的に関わっている企業は数多くある。」

Shigeru Oe  
Partner  
Grant Thornton, Japan

### ポイント：

- 調査した企業の約1/3が輸出を行っている。
- シンガポール、スペイン、香港、ギリシャでは、企業の半数以上が輸出を行っているが、日本はわずか14%のみ
- 特に香港とスペインでは、輸出は重要な収益源
- EUと北米の企業にとってブランド力は成功のために極めて重要であるが、その他の地域では価格政策の方がより重要
- 企業は海外進出に大きな制約を感じていない
- 国際的な自由貿易協定は小規模な経済国に対して大きな影響をもつ

### 企業の約1/3が輸出を行う

調査した企業の35%が輸出を行っているが、特にシンガポール、スペイン、香港、ギリシャなどで数値が高い(図24)。これらの国では、半数以上の企業が輸出を行っているという結果となった。シンガポールと香港は、輸出入の拠点としてのその重要性を反映しており、スペインで数値が高いのは、ヨーロッパ統合市場の恩恵を受けているためであると考えられる。

日本で輸出企業の割合が例外的に低い(14%)のは、対象となる回答者が従業員数20から499名の小企業であることであり、日本では、この規模の企業は国内事業に専念する傾向があり、輸出を行なうより大規模の企業に製品やサービスを提供しているためと考えられる。

EUでは、輸出する企業の割合が45%と世界平均を上回っているが、この数字は2001年の「EU企業調査」で記録された最新のピークからは大幅に低下している。その当時は、世界経済の伸びが著しく、企業の61%が輸出を行っていると報告している。最新の調査結果も1990年初めの景気後退のときよりも低い。これはおそらく、ここ2年の世界的な景気低迷の影響を受けているものと言える。1990年代初めには、米国と日本を除くアジア太平洋地区は、EUの景気が谷間にあった時には、すでに回復基調あった。

調査対象企業中、大規模な企業では中規模の企業よりも輸出の傾向が強いが、ドイツとインド以外では目立った差はない。英国では、中規模企業のほうが、大規模企業よりも輸出実施の割合が高い。

### 域内の取引が貿易を支配

図 27 は、域内貿易が世界的な潮流であることを示している。米国の対カナダ輸出企業の割合は、対西ヨーロッパや対南・中央アメリカへの輸出企業の割合よりも高い。しかし、アジア太平洋地区がカナダと並んで米国企業の重要な輸出市場であることは注目に値する。EU では、輸出企業の 89% が西ヨーロッパに輸出しているが、米国とアジア・太平洋地区へは 42% にとどまる。

図 24: 輸出を行っている企業の割合 (%)

シンガポール	59
スペイン	56
香港	54
ギリシャ	51
フランス	50
アイルランド	48
ドイツ	47
スウェーデン	44
メキシコ	41
イタリア	40
南アフリカ	39
インド	39
オランダ	38
カナダ	37
英国	36
19 カ国平均	35
米国	35
オーストラリア	33
ロシア	20
日本	14

南アフリカは、域内貿易の他、その他のアフリカの国々との貿易が盛んである。日本とシンガポールは、対アジア向け輸出が際立っている。香港はより広範な地域に対し輸出を行っており、米国と西ヨーロッパに対する輸出も多い。これは中国からの商品を再輸出するという香港の役割を反映している。メキシコは NAFTA の加盟国であり、ラテンアメリカとの伝統的な貿易関係を反映して、アメリカに集中している。

図 27 は、英国企業に関する興味深い問題も示している。英国は輸出を行っている企業の割合が低い (図 24)。ラテンアメリカ、東ヨーロッパ、ロシアなどで輸出があまり盛んでないことは理解できるとして、英国の貿易国としての歴史を考えると、意外な結果である。EU 全体では、北米を除く世界の全ての地域へ輸出する傾向が英国よりも高い。

国際貿易は世界進出の原動力であり、EUの企業は10年前にグラント・ソントンが「EU企業調査」を開始した時に比べてはるかに国際志向が高くなっている。アジア太平洋地区との貿易については1995年から調査が行われており、2001年の世界的な景気減退からの急激な回復などについての報告も2002年の調査でなされている。

図 27: 輸出先エリア(%\*)

	西ヨーロッパ	アジア太平洋地域	東ヨーロッパ ロシア	米国	カナダ	中南米	中近東	アフリカ
香港	54	75	16	69	29	19	15	10
日本	33	93	5	45	14	14	9	3
シンガポール	12	92	7	24	5	-	9	5
メキシコ	18	10	8	74	20	54	8	2
南アフリカ	46	23	16	28	15	9	24	64
英国	87	37	30	50	25	21	30	26
米国	59	68	36	-	68	54	34	26
EU	89	42	44	42	25	28	31	28

\*輸出を行っている企業の割合

### 中国、インド、ロシア、韓国への輸出

一般に、中小・中堅企業は従来の市場外の貿易に大きく関わることはなかったが、貿易の自由化とグローバル化による貿易機会には敏感であり、中国、インド、ロシア、韓国の4カ国の調査結果からいくつか興味深い結論がでた。

市場規模という観点では、これらの国々は明らかに輸出地として考えるべきであり、NAFTA加盟国を一つの市場、EUをもう一つの市場と考えれば、中国は世界の4番目に大きな市場であり、韓国は6番目、インドは7番目、ロシアは9番目に位置する。この4カ国の市場の開放性についていうと(図29)、中国は中小・中堅企業にとっても非常に重要な国際貿易のパートナーとなっている。特に、世界貿易機関(WTO)への加盟により、貿易の開放が進んでいる。

中国は2002年からWTOに加盟、一方、インドでは対照的に、グローバルな経済への統合はこれからの課題である。貿易の自由化は進んでいるものの、インドは市場解放ではアジアの他の国に遅れをとっており、同じことが韓国にも言える。ロシアは長年自由市場経済から実際上隔離されていたため、輸入の浸透度は低いが、状況は変化しつつある。

図29からは以下の課題が考察される。

- 輸出企業の15%が中国を上位3位までの輸出市場としているが、韓国は6%、ロシアは4%、インドは3%にすぎない。
- 調査した19ヶ国のほぼ全ての国で、中国と重要な取引関係がある。アジア圏と米国はだんとつで優位にある。
- インドはグローバル化が最も遅れた地域であり、対インド輸出を行っている国は少ない。シンガポール、米国は輸出をしており、ロシアも冷戦時代に築いた緊密な関係を反映して優位な立場にある。ギリシャの企業の3%が上位3位までの輸出市場の一つとしてインドをあげているのは驚きである。

「海外進出をしている我々のクライアントの経験では、中国への輸出は決して容易ではない。中国の近隣諸国の方が、より市場開拓が容易であったことは明らかである。しかし、アジア太平洋地域以外の多くの国が今現在中国への輸出を増やしているのは、我々にとって非常に励みになる。」

David Naylor  
Partner  
Grant Thornton,  
United Kingdom

- ロシアについては、ドイツ企業が、自由貿易経済に移行したことを最重視している点で目立っている。ドイツ企業の11%が上位3位の市場の一つとしてロシアを挙げており、これに次ぐのがイタリアの企業(6%)である。ここでもギリシャは意外にも、5%で三位に上がっている。
- 韓国は、その規模に関わらず、環太平洋地域以外の企業が進出するのは難しい市場である。日本の企業の36%が上位3位の市場の一つに韓国を挙げていることは、韓国が輸入をそれほど制限していないということを意味している。オランダはEU諸国の間で韓国進出が最も進んでいる。

図 29: 特定国への輸出(%\*)

	中国	インド	ロシア	韓国
オーストラリア	11	4	0	6
カナダ	6	1	4	3
フランス	3	1	2	2
ドイツ	12	1	11	1
ギリシャ	3	3	5	0
香港	37	1	2	7
インド	5	1	3	3
アイルランド	3	1	4	0
イタリア	4	1	6	1
日本	45	0	3	36
メキシコ	0	0	0	0
オランダ	2	0	0	4
ロシア	15	4	0	4
シンガポール	36	9	0	2
南アフリカ	3	1	2	0
スペイン	5	0	3	1
スウェーデン	5	0	4	0
英国	3	2	1	1
米国	21	6	5	6
19カ国平均	15	3	4	6

\*中国、インド、ロシア、韓国が輸出先国の1つとして上位3位に入っている企業の割合

### 輸出は企業収益の重要な後押しになる

調査した企業の35%は輸出を行っている(図24)。このうち1/3以上は、輸出が売上・収益の1/4以上を占める。つまり、世界レベルでは、企業の12%はその収益の25%以上を輸出から稼いでいるといえる。香港では輸出が全企業のうち43%において収益の1/4以上を占め、スペインでその割合は35%である。この2国はこの点で突出しており、これは世界的な需要の落ち込みに影響されやすいことを物語っている。対極にあるのが日本とロシアの企業で、輸出の企業活動への影響は少ない。

### 輸出での成功 EUと北米の輸出企業にとってはブランド力がきわめて重要

国際取引で特に成功を収めた地域とその成功の一因となった最も重要な要因を挙げるよう企業に質問したところ（図 31）、1/3以上の企業がブランド力（ブランドの知名度・差別化）が最も重要であるとしている。価格戦略がきわめて重要だと考えているのは、回答者のわずか15%である。海外の販売網の質と対人関係とを重要な要素としてあげたのは、回答者の22%である。

ドイツ以外のEUと北米のすべての国では、ブランド力が最も重要な要因と考えている。ドイツでは圧倒的に海外の販売網の質を重要な要素としている。

図 31：輸出成功の重要な要因(%\*)

価格戦略	
19カ国平均	15
香港	31
インド	35
メキシコ	26
シンガポール	41
海外の販売網の質	
19カ国平均	22
香港	17
インド	28
メキシコ	44
シンガポール	41
対人関係	
19カ国平均	22
香港	19
インド	11
メキシコ	10
シンガポール	10
ブランドの知名度／ブランドの差別化	
19カ国平均	35
香港	30
インド	21
メキシコ	20
シンガポール	9

それぞれの要因について重要だと評価した回答を%で表示。上記4ヶ国は19ヶ国平均より常に異なる傾向がある。

「官僚主義、市場に対する知識の欠如、輸送の制約要因などの障害が解決できたとしても、あらゆる不安定要因が外国人投資家の不安要因となる。」

Kon Yin Tong  
Managing Partner  
Foo Kon Tan Grant Thornton,  
Singapore

### アジア、南アフリカ、メキシコおよびロシアでは価格戦略が重要

EU および北米以外では、価格戦略が大きな重要性をもつ。香港、インド、シンガポール、南アフリカの4カ国では、価格戦略は特定の国際市場での成功の最も重要な要因と考えられており、日本、メキシコ、ロシアの3カ国は2番目に位置付けている。日本は最も重要な要因としてブランド力と考えている点では、EUと北米のパターンにも近い。

### 海外進出の障害

今回の調査から、多くの企業では海外進出に大きな障害は感じていないことがわかる。役所の煩雑な手続や政府の規制が国際的に事業拡大する上での主な障害と考えられており（図33）、僅差で市場に関する知識不足と政情不安定がある。メキシコの企業は、役所の煩雑な手続や政府の規制を最も懸念している（図34）。これは書類と法律・技術上の要件の量と複雑さに対する懸念が高いことを反映している。香港はメキシコに次いで、役所の煩雑な手続や政府の規制に懸念を感じている一方、他国の関税ついてに大きな懸念を抱いている。

図 33: 国際ビジネス展開の際に障害と感ずること(%\*)

役所の煩雑な手続や政府の規制	29
市場に対する知識不足	28
政情不安定	28
海外で代表者を見つけること	26
資金的制約	21
文化・言語的問題	21
輸送手段の制約	16

「NAFTAのおかげで輸出入がかなり増加している。特に製造業は、様々なセクターの企業にプラスの影響をもたらしてきた。今後EUと日本と貿易協定を結べば、新たなチャンスが開かれ、米国への経済依存が減ることになる。」

Héctor Pérez  
Managing Partner  
Salles Sainz-Grant Thornton,  
Mexico

\*5段階評価で障害と感ずる程度を4または5に評価した回答を%で表示  
(1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)

図35に示すように、今回の調査では11カ国の回答者が役所の煩雑な手続や政府の規制が海外進出の主な障害だと考えている。政情不安定を大きな障害だと考えているのは、シンガポールを筆頭に5カ国であった。

国際的な企業拡大の障害について、世界の地域別に回答を分析してみると、アジアでは役所の煩雑な手続や政府の規制が特に懸念されている（図36）。EUでは、ドイツ以外は、役所の煩雑な手続や政府の規制に対する懸念は世界平均をかなり下回っている。北米では、回答は世界平均と一致している。

図 34: 役所の煩雑な手続や政府の規制を海外ビジネス展開の際に一番の障害と感じている(%\*)

メキシコ	54
香港	44
シンガポール	40
ドイツ	40
ロシア	39
南アフリカ	38
オーストラリア	36
日本	31
米国	30
19 各国平均	29
カナダ	27
オランダ	25
ギリシャ	24
アイルランド	21
英国	20
インド	19
スウェーデン	17
フランス	16
スペイン	14
イタリア	13

\*5段階評価で障害と感じる程度を4または5に評価した回答を%で表示  
 (1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)

図 35: 国際ビジネス展開の際の主な障害(%\*)

## 資金的制約

インド	28
-----	----

## 市場に対する知識不足

日本	50
アイルランド	22
スウェーデン	21

## 政情不安定

シンガポール	69
香港	44
ギリシャ	32
スペイン	20
イタリア	16

## 海外で代表者を見つけること

アイルランド	22
スウェーデン	21

## 役所の煩雑な手続や政府の規制

メキシコ	54
香港	44
ドイツ	40
ロシア	39
南アフリカ	38
オーストラリア	36
米国	30
カナダ	27
オランダ	25
英国	20
フランス	16

\*5段階評価で障害と感じる程度を4または5に評価した回答を%で表示

(1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)

図 36: 役所の煩雑な手続や政府の規制を海外ビジネス展開の際に障害と感じる(地域別)(%\*)

EU		23
北米		30
日本		31
香港		44
シンガポール		40

\*5段階評価で障害と感じる程度を4または5に評価した回答を%で表示  
 (1は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5は「大きな障害になる」とする)  
 —は、19カ国平均を表す(平均29%)

### 国際自由貿易協定 小規模な国に大きな影響

国際貿易は経済拡大の重要な原動力であり、WTOの主導による貿易の自由化と、地域貿易ブロックの確立という追い風により促進されてきた。このような動きによる事業への影響を質問したところ、驚くべき結果となった。国際自由貿易協定によるプラスの影響があったと答えたのはわずか23%であり、その中でも大変プラスになると答えたのはわずか6%、逆にマイナスの影響を指摘したのは11%となっている。

このような全体的な数値は確立された貿易パターンをもっている日本、米国、ドイツの3カ国の回答により押し下げられている。概して、世界の貿易自由化で恩恵を受けるのは主に小規模のないしは非経済先進国である。(図37)

ギリシャ、シンガポール、アイルランド、香港などの国からのプラスの回答割合は、世界平均をはるかに上回っている。香港は、中国という国際経済への急速な統合により急激に経済発展し、影響力を拡大している地域との関係が密接であることが、高いプラスの回答率の要因となっている。またカナダとメキシコも、かなりプラスのところを位置しており、NAFTAへの加盟が国際貿易の刺激となっているものと考えられる。

図 37: 国際自由貿易協定の恩恵を受けている(%\*)

香港	50
ギリシャ	49
シンガポール	48
メキシコ	48
アイルランド	47
スペイン	39
カナダ	38
スウェーデン	36
イタリア	28
フランス	28
米国	25
ドイツ	24
19 カ国平均	23
南アフリカ	23
インド	23
オランダ	18
英国	17
オーストラリア	14
日本	9
ロシア	8

\*5 段階評価で障害と感ずる程度を 4 または 5 に評価した回答を%で表示  
 (1 は「障害ではない」とし、数字が大きくなるほど障害の程度が大きくなり、5 は「大きな障害になる」とする)

## 6 企業運営

### ポイント：

- 半数以上（56％）の企業が新たな規制による影響を予想しており、なんらかの措置を実施し、または計画している。
- 13％の企業が会計実務に関する新たな規制の影響が大きいだろうと回答。メキシコとオランダでは、ほぼ 1/3 の企業が影響が重大と回答している。
- 大多数の企業が、株主と従業員を保護するための内部管理制度の強化を実施し、または強化を計画している。
- 約 3 割の企業がすでに社外取締役を選任（28％）、正式な役員報酬規定の導入（29％）、あるいは監査委員会を設置（34％）

### 新たな規制の影響

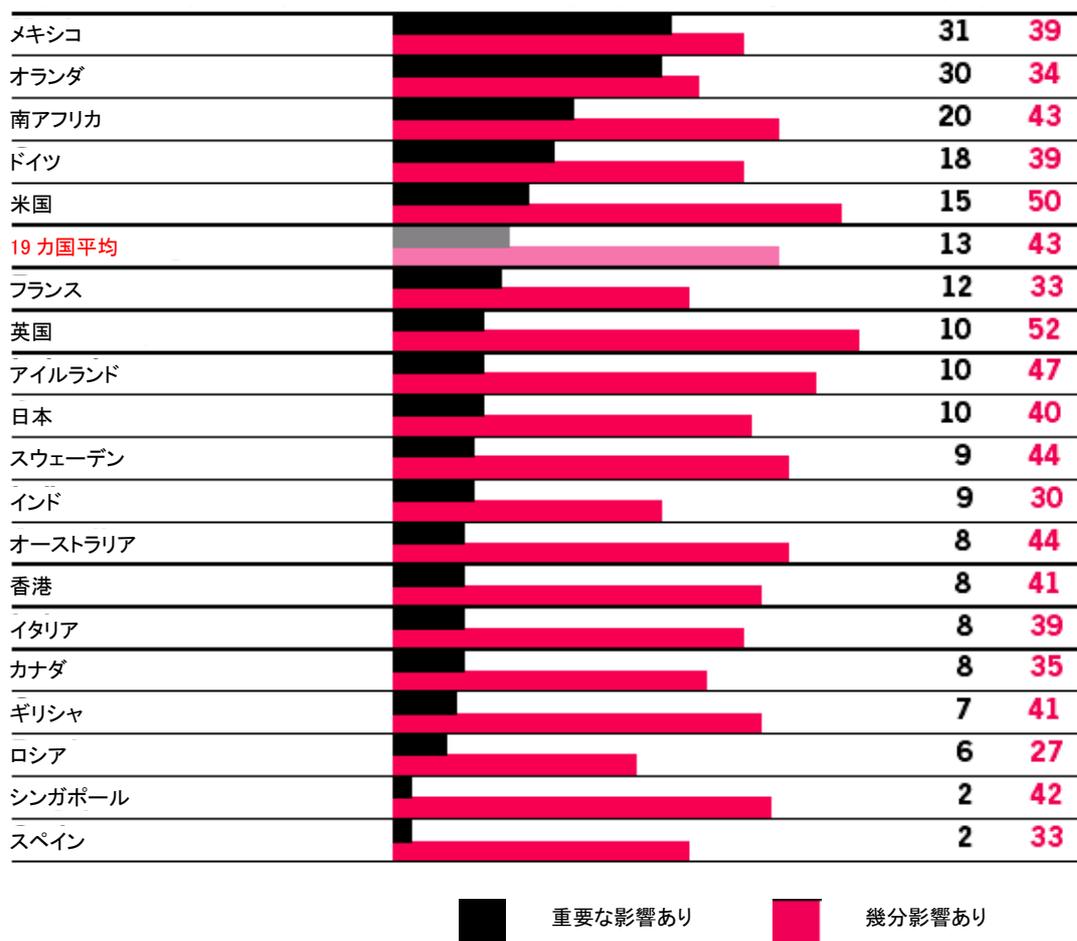
2002年に表面化した企業会計の不祥事による深刻な懸念を考慮し、新たな法規が自社の事業にどの程度影響があると思うかについて企業に質問を行った。新たな規制は、当初は公益と上場企業に向けられており、今回調査したタイプの企業は、当面、直接的な影響を受けそうにないにもかかわらず、多少の、または深刻な影響を受けるであろうとする回答が 56％という高い比率を示したことは驚きであった。

さらに驚くべきことは、オーナー経営者の 80％以上が安全措置として内部管理制度をすでに強化しているか、強化を計画中であるということである（図 39）。これらの企業では企業統治を高めるための手段を導入している。社外の取締役の選任（28％）、正式な役員報酬規定の導入（29％）、あるいは監査委員会の設立（34％）などが主体である。

### 株主と従業員の保護

行政とメディアの関心は、株主および従業員保護の範囲と有効性に向けられてきている。内部管理制度の整備がどの範囲で確立し、また防御の拡張が計画されているかを確認し、それら 5 つの観点から分析して、結論を得た（図 39）。

図 38: 新たな会計規制・法令が事業に影響をおよぼす割合 (%)



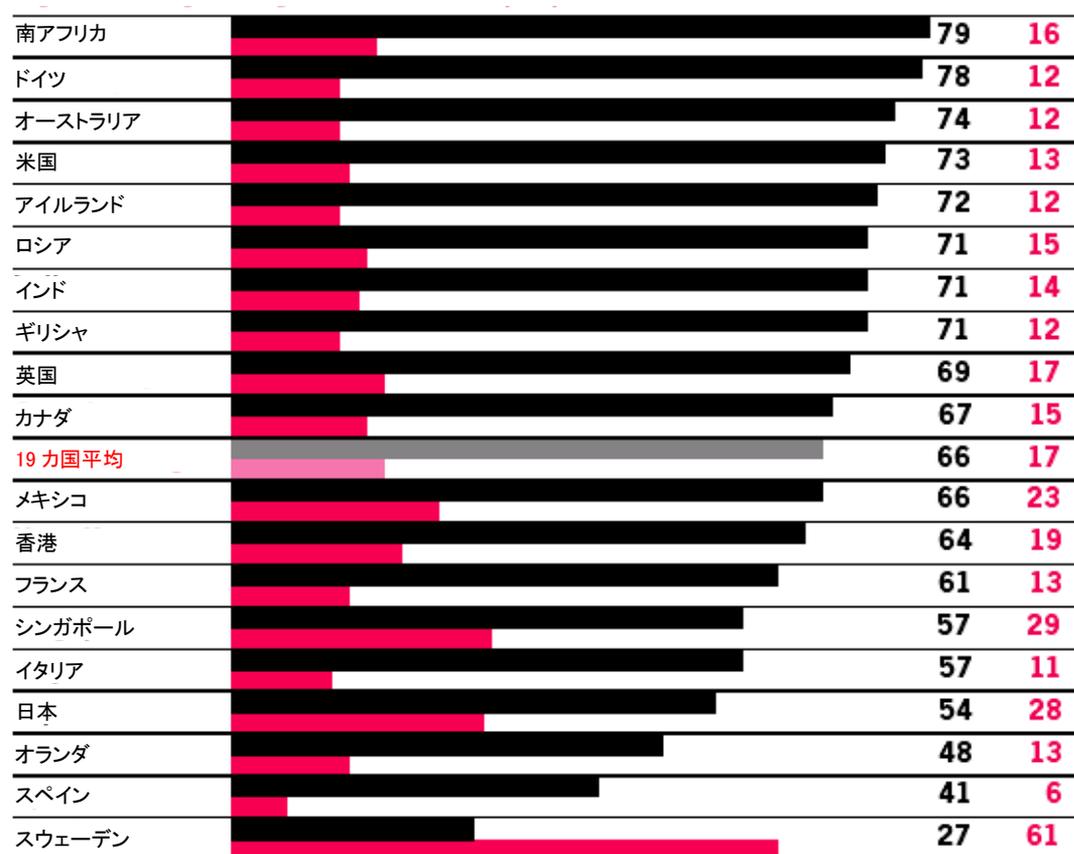
企業の大半（66%）が内部管理制度の強化を実施し、17%が計画をしており、（図 39）合計 83%の企業が何らかの措置を実施しているか、計画をしていることがわかる。世界平均をとるとその格差は分かりにくい。管理の強化を実施あるいは計画している比率が非常に高い国がある一方（南アフリカでは95%と突出している）、何の計画もしていない国も数カ国ある。興味深い点は、スウェーデンでは、内部管理制度の強化を実施している企業が少ないにもかかわらず、61%の企業がこの分野で措置を取る計画であることだ。

図 39: 株主・従業員保護のため何らかの措置をとっているまたは計画中である (%)

	現在実施している	実施する予定	計画なし
内部管理制度の強化	66	17	17
社外取締役の選任	28	11	60
正式な役員報酬規定の導入	29	14	55
監査委員会の設置	34	13	53
監督委員会の設置	23	11	63

1/3 ないし 1/2 の企業がこの他の何らかの政策を導入する計画である（図 39）。

図 40: 内部管理制度の強化(%\*)



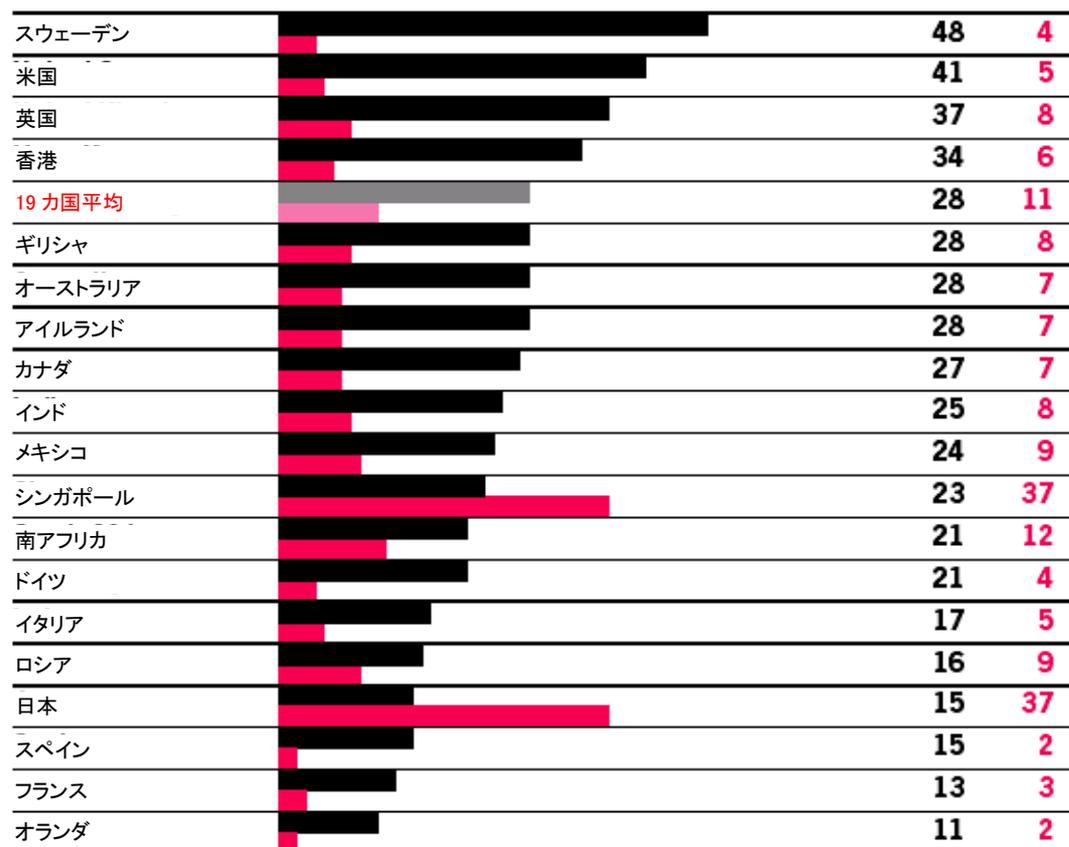
■ 現在実施している ■ 実施する予定

\*現在実施しているまたは実施する予定の企業の割合

### 社外取締役の選任

従来は、比較的少数のオーナー系企業が社外取締役を選任していたが、現在では30%近くの企業が選任しているようだ。スウェーデン（48%）と米国（41%）では、特に高く（図41）、逆にオランダ（11%）とフランス（13%）では非常に低い。日本とシンガポールでも「すでに選任している」は低い割合となっているが、「選任を計画している」は両国とも37%と述べ、ており、他の国よりもはるかに高い割合になっており、第2位である南アフリカの12%を引き離している。

図 41: 社外取締役の選任 (%\*)



■ 現在実施している

■ 実施する予定

「これほど多くの各国のオーナー経営者が国際社会の認識と動向健全な見識を持っていることに勇気づけられた。これらの企業は、より専門的な企業統治の手段が、企業を強化し、株主価値を上げる上で果たすべき明確な役割を認識しはじめている。」

\*現在実施しているまたは実施する予定の企業の割合

### 正式な役員報酬規定の導入

ロシアでは、企業の過半数（58%）が、スウェーデン（43%）、南アフリカ（41%）、ギリシャ（40%）でもかなりの割合の企業が、正式な役員報酬規定の導入を制定している。ドイツ（10%）とスペイン（13%）ではこの割合が特に低く、なにも計画をしていないとするのが約80%に上っている。日本の大多数の回答者（47%）はこの分野で規定を導入する計画があると述べた。

David McDonnell  
Chief Executive Worldwide  
Grant Thornton

## 7 事業資金

### ポイント：

- 大多数の企業（81%）は、現在の資金源で今後3年間の活動を賄う資金供給が得られると考えている。
- ロシア（28%）とメキシコ（26%）では相当数の企業は十分な資金の確保について楽観的ではない。
- ドイツの企業は他の国よりも外部資金の利用が高い。

「銀行はいまだに中規模企業をリスクの高い顧客だと考えている。利率も比較的高く、ロシアでは未だに民間投資家やベンチャーキャピタルの数は少ない。余裕資金を持つ人は、ロシアの優良安定企業への投資を好む。」

Sergey Aslibekian  
Managing Partner  
Grant Thornton Trid, Russia

図 44：リースと買取選択権付きリースの利用状況（%）

ドイツ	70
オーストラリア	70
アイルランド	68
南アフリカ	67
英国	59
オランダ	56
フランス	55
イタリア	52
米国	49
19 カ国平均	48
カナダ	41
日本	40
シンガポール	33
ロシア	32
スペイン	29
ギリシャ	28
香港	26
メキシコ	15
インド	15
スウェーデン	8

### 資金源

企業は様々な資金源から外部の資金を調達している。期間5年以下の借入金とリース・買取選択権付きリースが、資金調達の最も一般的な形態である。ここでは借入れの傾向と仕組みついて、外部資金調達のパターンが世界の平均と大きく異なる国を示す。

世界平均と最も興味深い隔たりがあるのはスウェーデンで、借入金への依存度が他の国よりもかなり低い。リース・買取選択権付きリースの利用も極めて低く、債権買取・売掛金の割引制度も存在しないように見られる。

対照的に、ドイツは様々な資金源を利用している企業の割合が非常に高い。期間5年以上の借入金、リース・買取選択権付きリース、経営者個人からの資金、ファミリーからの調達、従業員からの調達など5つのカテゴリーにわたる資金調達に頼っている企業の割合が最も高く、補助金や報奨金を受けている企業の割合も最も高い。しかし、投資機関からの外部資本を利用している割合が少なく、証券取引所や投資機関から資本を取り入れる風土にはなっていないことを反映している。

資金源に関する重要な点は以下の通りである。

- 期間5年以上の借入金の利用：ロシアではわずか6%、メキシコでは7%の利用のみ（世界平均42%）
- 当座貸越：メキシコ（3%）とギリシャ（8%）で低い
- 外部資本の割合：ギリシャ（2%）とスペイン（7%）で非常に低い。香港は借入金の利用が比較的低い、外部資本とオーナーおよびファミリーからの資金への依存度が高い（図46）

前述したように、スウェーデンのリース・買取選択権付きリースの利用は非常に低く、回答企業のわずか8%しかこれを財源としていない。その対極がオーストラリアとドイツで、図44に示すように、企業の70%がこの種のファイナンスに依存している。

### ファミリーvs 投資機関資金

投資機関からの資金とオーナーやファミリーからの資金の比率が世界平均と大きく異なる国に的を絞って、この2つの出資のバランスを調査した。

図46から、世界平均では14%の回答者は投資機関が資金源の一部であり、これに対して35%の回答者では、オーナーやファミリーの資金であることが分かる。この倍率は2.5になり、図45で調査した国を対象に、この倍率のばらつきを検討した。日本は投資機関からの調達が極めて低いため（2%）、倍率が一番高い。

ドイツは投資機関の出資が比較的低く、ファミリーやオーナーの出資に特に依存しているため図46では突出している。ドイツの倍率は6.5で、南アフリカ（比率4.7）がこれに続く。

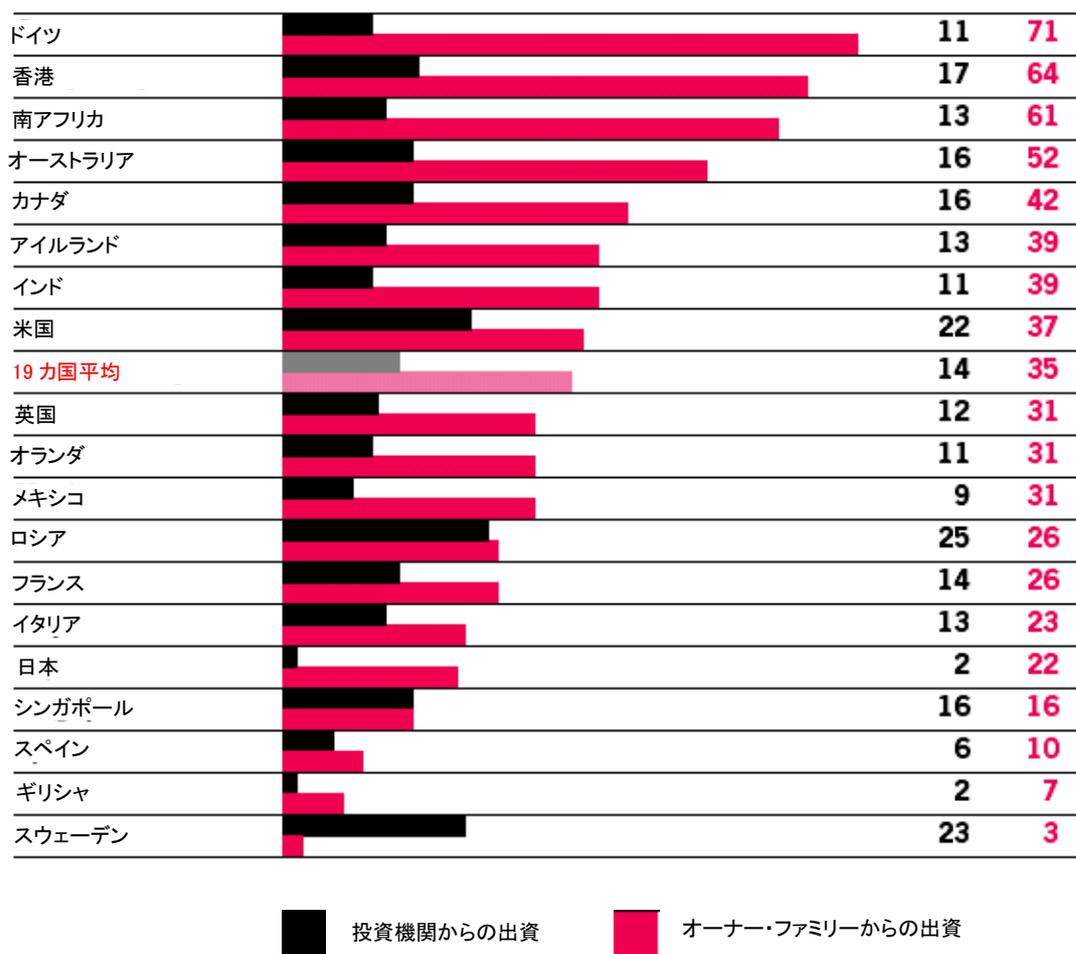
米国はここでは倍率が2以下の非常に数少ない国の一つであるが、これは投資機関の出資の利用が比較的高いことを反映している。

図 45: オーナー・ファミリーと投資機関からの出資の比率

日本	11.0
ドイツ	6.5
南アフリカ	4.7
香港	3.8
インド	3.5
ギリシャ	3.5
メキシコ	3.4
オーストラリア	3.3
アイルランド	3.0
オランダ	2.8
カナダ	2.6
英国	2.6
19 カ国平均	2.5
フランス	1.9
イタリア	1.8
米国	1.7
スペイン	1.7
ロシア	1.0
シンガポール	1.0
スウェーデン	0.1

ロシアとシンガポールでは、投資機関の資金とファミリーやオーナーの資金のレベルが同じであり、スウェーデンはファミリーやオーナーの出資が極めて低い。回答者のわずか3%しか利用してないので、これに対応して倍率も低い。

図 46: 出資の割合 (%)



**資金調達は一般的には十分とされているが、ロシアとメキシコでは懸念がある。**

企業の圧倒的多数（81%）が、現在の資金源で今後3年間の活動を賄う十分な資金の供給が得られると確信している。しかし一部の国では、回答の不確実性が高い。図 47 は、現在の資金源では計画を賄えない懸念があると回答した各国の企業の割合である。

ロシア（28%）とメキシコ（26%）は資金不足に最も脆弱である。日本は現在の資金源で計画が賄えないと述べているのがわずか8%と大丈夫なようだが、多数の回答者（20%）が分からない、答えたくないと述べている。

図 47:現在の資金源で今後3年間の事業をサポートできない(%)

ロシア	28
メキシコ	26
香港	22
インド	19
ドイツ	18
フランス	15
イタリア	14
英国	13
南アフリカ	12
ギリシャ	12
19カ国平均	11
アイルランド	10
オランダ	10
オーストラリア	10
米国	9
カナダ	9
シンガポール	8
日本	8
スペイン	6
スウェーデン	4

図 47 で資金の十分性について問題はないと回答した国の多くでも、過去1年の間に借入金を受けるのに苦労した経験をもっている企業の割合が比較的高い結果となった。図 48 には世界平均を上回る6ヶ国を示しており、借入金を受けるのが難しい要因となっている理由は、担保の条件が増えたこと(ドイツ、ロシア)、独立系企業に対する見方が厳しくなったこと(メキシコ、南アフリカ)、査定基準が厳しくなったこと(香港、日本)とされている。

## オーナー経営の交代

### ポイント：

- 1/4の企業が今後10年以内にオーナー経営の交代を予想
- スウェーデンでは最も高い割合（42%）の企業が10年以内の交代を予想
- オーナー経営交代の形態として最も一般的に考えられているのが合併と次世代への承継

ほぼ1/4の企業が今後10年以内にオーナー経営の交代を予想している。しかし、地域で著しい格差がある。EUはほぼ世界平均であるが（24%）、NAFTAでは29%が交代を予想しており、アジア諸国では15%が交代を予想している。

図 49: 今後 10 年以内にオーナー経営の交代の可能性がある

<b>NAFTA</b>		<b>29</b>
メキシコ		36
カナダ		29
米国		29
<b>アジア</b>		<b>15</b>
香港		24
シンガポール		17
日本		15
<b>EU</b>		<b>26</b>
スウェーデン		42
英国		33
ドイツ		32
フランス		28
オランダ		19
アイルランド		18
ギリシャ		13
イタリア		11
スペイン		6
<b>その他</b>		
ロシア		38
南アフリカ		25
オーストラリア		23
インド		12

—は、19カ国平均を表す（平均 24%）

NAFTA 域内では一致した傾向が高い。米国とカナダでは世界平均を上回り 29%、メキシコは 36% とさらに割合が高い（図 49）。アジア域内でも、一致傾向であり、世界の平均かそれ以下である。

EU では回答がばらついており、今後 10 年以内にオーナー経営が交代すると予想しているのはスペインではわずか 6% から、スウェーデンの 42% まで幅がある。オーナー経営の交代を予想している企業にどのような形で行なわれるか質問したところ、合併とファミリーの次世代への承継が最も一般的に考えられているようである。（図 50）

図 50: 今後 10 年以内でオーナー経営の交代がある場合の主な要因(%\*)

合併	21
次世代への承継	16
事業売却	14
個人投資家を募る	13
株式公開	7
マネジメント・バイアウト (経営陣による企業買収)	7
従業員への売却	7
その他	12

\*経営者交代を予想している回答の割合

オーナー経営の交代を行う形態については、様々な国の間で幅広い差があるが、地域的な傾向はない。NAFTA 域内の国と EU は、他の多くの調査項目では類似した回答結果であったが、この点については著しく異なる。例えば、合併による交代について、カナダは 13% であるのに対し、米国では 29% である。

1/4 以上の回答者が今後 10 年以内に交代を予想していると述べた国について、オーナー経営の交代の形態を分析した（図 51）。

- 英国では、事業の売却が最も一般的に予想されるオーナー経営交代の方法である。
- ドイツとメキシコでは、1/3 の企業がファミリーの次世代に承継する計画であるが、ロシアと英国ではほとんど考えられていない。
- 米国では、合併が最も一般的である。
- ロシアでは、個人投資家をもってくるのが最も受入れやすい方法である

「メキシコには古く設立された多数のファミリー企業があり、伝統的に経営権と、また状況次第で所有権を次世代に移転させてきた。しかし、Grant Thornton メキシコのクライアントであるファミリー企業の半数以上は、今やその構想を考え直し、社外の取締役を経営者にたてることを考えはじめています。」

Héctor Pérez  
Managing Partner  
Salles Sainz-Grant Thornton,  
Mexico

図 51: 今後 10 年以内で経営の交代がある場合の主な要因(%\*)  
経営交代の可能性を予想する回答が 1/4 以上の国別に分析

	事業売却	個人投資家を募る	次世代への承継	合併	その他
カナダ	13	13	22	13	39
フランス	17	20	12	13	38
ドイツ	23	11	33	9	25
メキシコ	15	15	33	17	21
ロシア	4	33	4	20	39
スウェーデン	28	19	18	7	29
英国	40	6	8	9	37
米国	7	13	12	29	41

\*経営者交代を予想している回答の割合

\*\*株式公開、マネジメント・バイアウト(経営陣による企業買収)、従業員への売却、わからないを含む。

## 請求書の決済

### ポイント:

- 請求書の決済期間が短いのは ロシア オーストラリア
- 決済期間が長いのは スペインとイタリア ギリシャ
- 東アジアおよびフランスでは、10%以上が決済は 90 日後であると回答

「今回の調査は、グラント・ソントン イタリアのクライアントの実体を表している。しかし、2002 年 11 月、イタリアは商業請求書の決済遅延を撲滅することを目的とした EU 指令を採択した。来年の調査結果はこれを反映したものになるだろう！」

Lorenzo Penca  
Managing Partner  
Grant Thornton, Italy

### 請求書の平均決済期間

請求書の平均決済期間を図 52 に示す。ロシアは迅速な決済でトップであり、スペインとイタリアの企業は最も決済が遅い。

ロシアの 7 割の企業が請求書の決済を 30 日以内に受けているが、これは他の国よりもかなり高い割合である。詳細を見ると、ロシアの企業の 37% は現金引換え払い (COD) で受取っているが、7 日以内に決済を受けている。これは第二位の国のインドよりも著しく高く、インドではこの割合は 16% である。ロシアのこの実績は COD が非常に一般的であるということを反映している。COD は数年前ほど一般的でなくなったように見えるが、業者の中には未だに COD でしか取引をしないところがある。数年前の非常に不安定な情勢の中ほぼだれもが COD を要求していた。

図 52: 請求書の平均決済期間

	平均(日数)	30日以下(%)	30-89日(%)	90日以上(%)
ロシア	24	73	21	4
オーストラリア	36	38	60	2
ドイツ	38	40	54	2
南アフリカ	38	37	61	3
スウェーデン	39	24	69	0
カナダ	40	31	63	3
米国	40	29	66	1
インド	41	46	42	10
オランダ	42	27	69	0
英国	43	24	73	3
メキシコ	44	38	54	8
シンガポール	44	48	40	12
19カ国平均	47	27	61	9
香港	49	29	54	13
アイルランド	52	16	70	8
日本	55	20	60	18
フランス	62	14	66	17
ギリシャ	68	20	42	35
イタリア	80	7	46	43
スペイン	80	8	43	47

図 52 では、請求書の圧倒的多数が 90 日以内に支払われることを示している。しかし一方で、ほぼ半数のスペイン企業や、イタリア（43%）、ギリシャ（35%）は 90 日以降にしか決済はされず、日本とフランスのほぼ 1/5 の企業は請求書の決済に 90 日以上要する。一般的に、買い掛の期間も売掛の決済期間もほぼ同様のサイトであることがわかる。

EU の企業の請求書の平均決済期間は 54 日で安定しており、10 年前の 65 日よりも短くなっている。過去 2 年の景気の減退の間に企業の財務に必然的に圧力が加わったにも関わらず、平均期間は景気サイクルのピークよりもわずかに短い。平均決済期間について近年見られる低下傾向は、決済の迅速化を狙った注目すべき EU 条例の成功を反映している。

## 8 EU

### EU 拡大の効果

EU 拡大計画が進行中である。2002 年 12 月のコペンハーゲンサミットの後、2004 年までに、EU の加盟国は新たに 10 カ国を受入れて 25 カ国になると考えられている。新規加盟国のほとんどが東欧とバルト諸国である。EU のオーナー経営者に対して、EU 拡大が業務にどのような影響をもつと思うかと質問した。一番大きな影響はより大規模な市場へのアクセスのし易さだと感じている。これは回答者の 44% が述べた。アイルランド（58%）とドイツ（57%）ではこの割合がかなり高い。

しかし、この 2 カ国は労働力供給の増加の懸念でも突出している。アイルランドでは、74% の企業が自国内に労働力のプールが大きくなると予想している。ドイツではこの割合がわずかに低く 65% であった。しかしドイツの失業率はアイルランドの失業率の 2 倍であり、経済が非常に緩やかな成長局面だとすれば、新たな労働力の大量な流入を吸収するのは難しいだろう。英国とフランスでは、労働力の供給の影響はほとんど問題になっていない。

英国にとってより大きな懸念は、税金と規制の関わりだ。回答者の 67%（EU 平均のほぼ 2 倍）が EU 拡大により規制が増えることになると懸念し、51%（EU 全体の 30% に対し）がより多くの税がかかると懸念している。アイルランドも規制の増加について懸念を表明している点では他の EU 諸国をはるかに上回っていて、税の増加の懸念の点でもかなり突出している。ドイツも課税については平均以上の懸念を見せている。

### ユーロ

スウェーデンと英国の企業 EU に加盟しているが、ユーロ圏には参加していないに、自国でユーロを採用してもらいたいかどうか質問した。スウェーデンはユーロへの加盟にはいまでも非常に熱意がある。

英国は、回答が 1 年前よりも積極的になっているが、気乗りしていないと見られる。北アイルランドの企業は最も強く賛成していて、70% が英国にユーロを採用して欲しいと述べているが、一方サウスウェストとウェールズ地方は最も消極的で、賛成はわずか 40% である。企業の規模別の回答（従業員 20～249 名か 250～499 名）はほぼ同一であるが、製造業の方がサービス業よりも積極的で、建設業ははっきりと否定的な意見である。

## あとがき

過去 10 年間、グラント・ソントンはヨーロッパの中堅・中小企業に関する主要年次調査を行なってきた。この調査結果から、輸出、投資、事業拡大、経営権などの多岐にわたる重要な事業問題にユニークな観点から独自の分析を行ってきた。さらに、1993 年から毎年、調査結果に関する報告書、「EU 企業調査」(EBS: “European Business Survey”) はヨーロッパ経済のこの重要な部分の変わりゆく状態と見込みを追跡してきた。

この調査の成功を基に、今年から対象範囲を広げ、世界各国の中規模の企業のオーナー系経営者の考え方の分析調査を行うことにした。従って、この重要な市場セグメントの調査の名称を新たに、「事業経営に関するオーナー経営者の意識調査」とする。

グラント・ソントンの調査範囲を広げると今回決定したことで多数の利点をもたらされた。特にアメリカ、アジア、アフリカ、オーストラリアの国々を含めることで、国家間の比較の範囲をかなり広げることができるようになった。また、欧州連合 (EU)、北米自由貿易協定加盟国 (NAFTA) そしてアジア圏での地域間の比較をすることができるようになった。さらに、過去 10 年間に渡ってヨーロッパ企業の変化をモニタリングしてきた実績に、世界の企業を付け加えることができる。

グラント・ソントンの調査報告書のすべてと同様、「事業経営に関するオーナー経営者の意識調査」から得た結果を「ベストプラクティス」分析技法を用いて報告した。特に「バランス」統計手法 DI (= Diffusion Index): 景気判断 DI 「良い」との回答比率から「悪い」との回答比率を引いた指数 を本報告書では広範に用いて、調査結果が提供するかなり複雑な報告事項を簡潔にまとめることができた。

## グラント・ソントン Grant Thornton とは

### Grant Thornton International

グラント・ソントンは、企業とその経営者に監査、税および専門的なアドバイスを提供する世界有数の会計・コンサルティングの国際的組織の一つです。

グラント・ソントンは、オーナー経営者の方々の、個人的な目標や事業目標の達成をサポートする上で、顧客のニーズにあわせた実現性の高い解決策を提供し、顧客が国内外のビジネスチャンスを見極め、これを完遂いただくことに注力いたします。

加盟事務所は 110 カ国。世界 585 箇処に拠点をもち、21,500 名のスタッフを擁しております。世界各地のグラント・ソントン事務所は世界のどこであれ、クライアントが事業を行う国々において質の高いサービスを提供いたします。

経験豊富な専門スタッフが地域独自のマーケット知識と先進的テクニックを活かし、今日の競争激化のグローバル・マーケットを相手に、顧客企業が成長するためのお力になることを約束いたします。

設立 1980 年

本部 米国シカゴ市

### 日本の加盟事務所

Grant Thornton ASG グループは、Grant Thornton International の日本における加盟事務所です。

本部 東京都千代田区 支社 東京都港区 大阪市中央区

代表者 徳永忠昭（公認会計士）

< グループ法人 >

- ・ ASG 監査法人
- ・ ASG 税理士法人
- ・ ASG マネジメント株式会社
- ・ ASG アドバイザーズ株式会社

独立系企業・オーナー系企業を中心に、12 領域にセグメントしたクオリティの高いサービスを提供いたします。

グラント・ソントンの「事業経営に関するオーナー経営者の意識調査」を取りまとめた調査会社は、Experian Business Strategies と Wirthlin Worldwide です。

ISBN（国際標準図書番号）：1 874378 21 5